



普通高等学校经济管理类精选教材

RENLI ZIYUAN
ZHANLUE GUANLI
ANLI JIAOCHENG

人力资源战略管理 案例教程

李宝元 主 编
陈燕 李静 张平淡 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等学校经济管理类精选教材

人力资源战略管理

案例教程

李宝元 主编

陈 燕 李 静 张平淡 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书以“以人为本, 战略性激励”为主线, 以 12 个中外著名企业的典型案例材料为主轴展开, 形成一个包括战略原理、战略变革、战略焦点和战略整合 4 篇 12 章内容的完整理论框架体系。每章分别以“主题案例”、“背景知识”和“研讨提示”三节模式来编排, 先展示主题案例材料, 接着介绍有关背景知识, 最后附以相关文献、背景资料和补充案例, 以及进一步参阅的文献资料索引和讨论问题提示。

本书理论逻辑思路清晰, 案例素材丰富翔实, 体例安排独到新颖, 适合用作高等院校工商管理、劳动经济学、人力资源管理和社会保障等专业的本科生、研究生特别是 MBA 教材和参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略管理: 案例教程/李宝元主编. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2010.8

(普通高等学校经济管理类精选教材)

ISBN 978-7-5121-0198-2

I. ① 人… II. ① 李… III. ① 企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 139172 号

责任编辑: 杨正泽

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京瑞达方舟印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印张: 19.5 字数: 500 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-0198-2/F·677

印 数: 1~4 000 册 定价: 29.50 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

本书是近年来编者从事“人力资源管理”MBA教学研究的一个阶段性成果。根据经验感悟,我觉得成功的MBA案例教学活动应把握好三个关键环节,这就是“重视案例编写,搞好课堂讨论,追踪案例论文”,其中案例是案例教学的基础和根本,要搞好案例教学首先要高度重视案例编写工作。

关于MBA案例材料,我大致积累了三个文本:2002年编辑出版了《人力资源管理案例教程》(人民邮电出版社),2004年撰写出版了《追求永远:中国企业家谋求长程可持续发展行为案例研究》(经济科学出版社),同年受出版商委托,又注释编译了美国学者布勒和斯库勒的《组织变革中的人力资源管理案例》(人民邮电出版社)。

同时,我从2002年开始,又在经济科学出版社陆续出版了“现代人力资源开发与管理三部曲”,其中影响较大的为第一部《战略性激励:现代企业人力资源管理精要》,此书后来又于2005年修订出了第2版。在此基础上,近年来又在北京师范大学出版社、机械工业出版社、清华大学出版社和北京交通大学出版社陆续编写出版了《人力资源管理学》、《绩效管理:原理·方法·实践》和《薪酬管理:原理·方法·实践》等教科书。

2009年,在接受北京师范大学研究生院“人力资源管理”MBA精品课程建设任务后,我立即组建了课程建设研究团队,并发动博士、硕士研究生特别是MBA学员广泛参与,最后以10个大型案例报告递交上去,较顺利地完成了项目建设计划,并受到有关方面肯定。

这部《人力资源战略管理:案例教程》,就是我们在以上工作基础上,主要依托2002年《战略性激励:现代企业人力资源管理精要》的基本理论框架,按照我们理解的MBA教学特点和要求,借助集体合作力量编写而成的。

在案例编写中,我根据MBA案例教学的特点,结合自己多年案例教学经验,提出并遵循如下五大准则和要求选择案例材料。

1. **背景真切翔实。**案例要对公司历史发展及行业背景作全面系统的交代,所提供的背景信息资料(包括各类统计数据、图表、历史记录及照片等)应充分翔实,使学员有身临其境之感,能够真切面对现实问题,有充分的观察思考回旋余地和研究分析空间。

2. **主题含而不露。**教学案例为特定教学目的而编写,虽然现实中的管理问题是

“错综复杂”的,此问题连带着彼问题,不可能“丁是丁卯是卯”,但为了特定的教学目的,案例内容不必面面俱到,要有各自侧重的主题。主题设定可以“朦胧”一些,最好做到“含而不露”,但在材料组织上一定要有所侧重,暗含着特定教学主题,在总体上可以大致归类为相应教学模块。

3. 问题有挑战性。案例故事情节最好有点“跌宕起伏”,有低潮有高潮,语言文字可以活泼一些,有可读性。案例情景所展现的矛盾和问题,要有现实复杂性、两难困境和多种解答思路,使学员作为一名现实管理者能够身临其境、设身处地观察思考;最好让学员能够进一步通过认真搜寻相关信息、综合考虑各种影响因素,乃至“绞尽脑汁”进行分析研究,才有可能给出某种可能性答案或选择性解决方案。

4. 公司有代表性。案例公司选择应有典型性、代表性和前瞻性。案例公司的行业布局应尽量均衡兼顾,同时适当有所侧重,不仅有传统产业领域的公司,更多地注意选择IT产业、数字网络信息产业和文化创意产业等新兴产业领域中那些引领时代潮流的优秀或卓越公司,当然也可以根据需要选择一些失败案例或问题公司。案例公司选择可立足中国本土,兼及国际性知名大公司(包括其在中国本土的分支机构),注意把握国际企业人力资源管理大趋势和新动向。

5. 体例周全规范。案例教学的主要目的是激发训练学员“身临其境”地观察思考、分析研究和实际处理各种管理难题的能力,因此,案例编写要照应到教学操作需要,在体例安排上要有新颖性和规范性,每个案例都应由标题、所属教学模块、背景介绍、主题内容描述、未来展望或评论性结语、参考文献资料及研讨方向提示等若干部分组成,特别是要一清二楚地注明所引用文献资料的出处。所有数据表都用“简表”形式,图表要有规范编号。每个案例字数3万~5万字。

有了丰富翔实的案例材料,要获得好的案例教学效果,做好课堂互动讨论是一个非常关键的环节。在MBA课堂教学中,应紧紧抓住三大环节循序展开,即:课下研读,充分准备;小组讨论,课堂互动;老师主持,总结评价。在《人力资源管理》课程中,我曾精心设计和安排了五个单元10章的课堂教学内容,每章配合一个大型教学案例,每个案例后面附有“研讨方向提示”问题。在每章教学内容介绍后,事先布置案例讨论任务,要求学员一定要在课下认真研读案例材料,并在此基础上分成若干小组进行自由讨论。上课时,每个小组选派一名代表作为主发言,其他学员作补充,并在老师引导和主持下,激发所有学员积极参与,最大限度地展开互动讨论。在课堂引导中,我特别注意训练MBA学员如下几个方面的能力。

——问题方向感:训练从战略高度宏观把握复杂问题的能力;

——理论敏锐度:训练从独特的理论层面观察、提炼和分析问题关键症结的能力;

——实践灵活性:训练一通百通地归纳具有普适性的思想方法,并能够因应情势变化研究解决复杂多样情境中各类现实问题的能力;

——职业人性化:训练具有现代市场契约精神、人本民主理念和跨文化沟通能力的职业HR经理人。

课堂互动讨论完成后,要求MBA学员一定要在课堂讨论的基础上,进一步搜集关于教学案例的其他各类信息资料,写一篇有自己独特见解的案例分析报告(3 000~5 000字),并按期递交老师评阅,在老师及时反馈后再进一步改进和提高。这个环节

对于巩固课堂教学成果、深化案例研究理论层次和提高现实问题分析能力,是必不可少且至关重要的一个教学环节。

按照我的理解,现代企业人力资源管理的精要意义,简单地说就是“以人为本,战略性激励”,而“战略性”,原本就是人力资源管理区别于传统人事管理的根本标志,是现代人力资源管理的题中之意。正因如此,才有2002年那部作为“现代人力资源开发与管理三部曲”推出的第一部之书名。近年来,国内学术界纷纷介绍说,西方最新流行的术语和理论叫做“战略性人力资源管理”(Strategic Human Resource Management)。如果照我原先的解义,在“人力资源管理”前面加上修饰词“战略性”就纯粹是多此一举。当然,为了强调人力资源管理的特殊战略性意义,约定俗成地认可这一说法也无伤大雅,同时考虑到起名字的“独特性”和“艺术性”要求,于是,我们最终选用了“人力资源战略管理”作为主题,后加“案例教程”四个字副题,作为本书的名字。

概括地说,现代企业人力资源管理的基本任务和内容就是:在市场竞争压力和法规环境约束下,进行大刀阔斧的组织变革,在工作系统设计和契约化管理规范的基础上,以绩效管理 with 薪酬管理作为组织战略性激励的两个焦点和支撑点,特别注意企业股权制度安排并建立健全长期激励机制,最终努力达成企业员工关系整合和文化精神高度凝聚的最高战略性激励境界。分开来说,可以归并为“战略变革”、“战略焦点”和“战略整合”三个基本层面,形成本书的后3篇9章内容。此外,我们将现代人力资源管理的历史由来,以及“以人为本,战略性激励”的精要意义,以“战略原理”命名单独作为一篇加以介绍。这样,共4篇,每篇正好编辑三章,总共4篇12章内容,形成了本书的“完美”逻辑架构和“科学”理论体系。

关于全书各章的体例安排,既然是一部“案例教程”,我们就以案例材料为核心展开,分别以“主题案例”、“背景知识”和“研讨提示”三节模式来编排。先展示主题案例材料,接着介绍有关背景知识,最后附以相关文献、背景资料和补充案例,以及进一步参阅的文献资料索引和讨论问题提示。关于案例材料,我们主要是本着以上5项原则选择和编辑的。

我们编写教学案例的基本思路和方法是:以媒体焦点报道和重大新闻事件为线索,顺藤摸瓜,广角度、深层次挖掘有关案例素材,形成以专题型或综合型典型事件为特色的教学案例;以著名企业典型事例为线索,按图索骥,全面、系统、深入描述企业发展历史背景和典型事件,形成以企业传记型研究为特色的教学案例;以面向企业界人士的著名管理杂志、期刊以及传记书籍的封面文章、专题或深度报道甚至报告文学等为线索,寻找人力资源管理方面的典型故事,形成以人物传记故事型研究为特色的教学案例。在此基础上,以每章主题加以适当裁剪,最终选择了12个中外著名企业的典型材料,作为本案例教程各章的主题案例。

需要说明的是,由于案例原始材料都是来自媒体公开资料,对于资料来源,我们在案例中没能严格按照规范一一注释出处,只是在每章第三节“进一步参阅文献资料”及书末“参考文献”中列示,请相关文献的作者见谅。所引用材料比较零散,所以也没法一一与相关作者取得联系,希望被引用者见书后与作者联系,以支付适当引用稿酬。

本书由我主编，由陈燕、李静和张平淡担任副主编。

先后参加相关案例材料搜集、讨论或 MBA 教学辅助工作的研究生，有李晓婷、蒯鹏州、闫彩琴、李树源、李斌、杨晋、牟维、袁继华、关雪、郑斯文、张水君、席琳、蒋正鸿、吴春秀、陈峰、刘菲、闵利铭、魏红果、邱宇鸣、郑杰、黄韬、肖丽、刘雷、马奎和王刚等。特别感谢李海副教授在前期案例讨论和编写中的积极参与，并在诸多方面提供的指导和帮助。

在本书编写过程中，我们得到了北京师范大学研究生院、经济与工商管理学院、MBA 中心及工商管理系的领导和同事们的悉心指导、大力支持和诸多帮助，特别要感谢赖德胜教授、张弛教授、刘松柏教授、沈越教授、高明华教授、孙川副教授和李欲晓副教授为本书编写工作在各方面提供的帮助。

还需要再度特别说明的是，在本书写作过程中，各章主题案例我们参阅吸收了学术界、企业界和各类媒介大量优秀文献、数据和资料，对这些文献作者，我们谨表诚挚谢意！作为“主编”，本书如果在文字内容上有任何瑕疵纰漏，应主要由我负责。特别感谢参与本书编写、审校和出版发行的所有同仁们！相关教学课件可以从出版社网站 (<http://press.bjtu.edu.cn>) 下载，也可以发邮件至 chsyzz@jg.bjtu.edu.cn 索取。欢迎各界读者朋友们随时反馈批评意见！

访问我的博客“人本论坛” <http://blog.sina.com.cn/libaoyuan>;

或发电子邮件至: byli@163.com

刘宝元

2010 年 8 月于北京师范大学
人本发展与管理研究中心

目 录

前言

第 1 篇

战略原理

第 1 章

现代企业人力资源管理历史渊源/2

1.1 主题案例：GM 百年商海沉浮录/3

- ☐ 创建与扩张/3
- ☐ 进入全盛的斯隆时代/4
- ☐ “大公司，人性化”/4
- ☐ 从繁荣到危机/6
- ☐ 四面楚歌陷困境/7
- ☐ 新千年，新变局/8
- ☐ 破产重组，前途未卜/9

1.2 背景知识：基本概念、历史由来及发展趋势/10

- ☐ 三个基本概念/10
- ☐ 古典科学管理模式/12
- ☐ 人事管理学派/12
- ☐ 人力资源管理新时代/14
- ☐ 本土实践指向/15

1.3 研讨提示：相关文献资料及主要研究问题/16

- ☐ 汽车简史/16
- ☐ 新中国汽车业发展简况/17
- ☐ 通用汽车历届 CEO/19
- ☐ 关于“破产保护”/21

- ☐ 美国汽车工会及其影响力/22
- ☐ 进一步参阅文献资料/23
- ☐ 讨论问题提示/24

第2章

基于人力资源管理获取战略竞争优势/25

2.1 主题案例: 海尔锚定全球化战略造就国际化的人/26

- ☐ 在内外交困中艰难起步/26
- ☐ “要造名牌先造人”/26
- ☐ “东方亮了, 再亮西方”/28
- ☐ “国际化的海尔, 国际化的人”/29
- ☐ 走向“全球化品牌”战略新阶段/30

2.2 背景知识: 基本理论、战略意义和管理框架/31

- ☐ 竞争战略优势论/31
- ☐ 应对战略性竞争挑战/33
- ☐ 人力资源管理的战略意义/35
- ☐ 人力资源战略规划/37
- ☐ 人力资源战略管理框架/38

2.3 研讨提示: 相关文献、背景资料和问题/40

- ☐ 德鲁克论战略规划/40
- ☐ 16种提高竞争优势的HR实践/41
- ☐ 海尔领袖张瑞敏/42
- ☐ 进一步参阅文献资料/44
- ☐ 讨论问题提示/45

第3章

以人为本整合管理企业人力资源/46

3.1 主题案例: SA 由爱驱动在狂欢中获得持续成功/47

- ☐ 理想在搏击中起飞/47
- ☐ 获得低成本战略优势/48
- ☐ “人民部”, 人为先/49

- ☐ 由爱 (LUV) 驱动/50
- ☐ “以人生态度取人”/51
- ☐ “员工第一, 顾客第二”/52
- ☐ 快乐工作创奇迹/54
- ☐ 但愿未来更美好/56

3.2 背景知识: 以人为本的制度激励与管理激励/56

- ☐ 以人为本真义/56
- ☐ 组织激励的两个层面/58
- ☐ 经典激励理论/59
- ☐ 激励整合管理要义/62

3.3 研讨提示: 相关链接、本土案例及问题/62

- ☐ SA 客舱搞笑广播/62
- ☐ SA 神话缔造者/63
- ☐ 中国民航业发展简史/65
- ☐ 近年来中国飞行员辞职罢飞事件/66
- ☐ 春秋航空: 中国版 SA/67
- ☐ 进一步参阅文献资料/68
- ☐ 讨论问题提示/69

第 2 篇

战略变革

第 4 章

现代企业组织学习型变革趋势/72

4.1 主题案例: 持续学习变革造就 GE 百年基业/73

- ☐ 十届领导, 百年基业/73
- ☐ 打造“人的企业”/74
- ☐ “C 级考评会议”/75
- ☐ 区别考评与活力曲线/76
- ☐ 坦诚互信显威力/78
- ☐ 变革、裁员与留人/80
- ☐ 再造 GE 先塑克罗顿维尔/81

- ☐ 推广实施“工作外露”计划/83
- ☐ 群策群力打造无边界组织/84

4.2 背景知识：组织学习通论与组织变革趋势/85

- ☐ 组织学习原理/85
- ☐ 自发型组织学习/87
- ☐ 常规型组织学习/88
- ☐ 创新型组织学习/89
- ☐ 组织变革大趋势/90

4.3 研讨提示：韦尔奇自传摘录及其他/92

- ☐ “我与克罗顿维尔”/92
- ☐ “CEO是干什么的”/93
- ☐ 进一步参阅文献资料/97
- ☐ 讨论问题提示/97

第5章

激励性工作设计与企业人力资源配置/99

5.1 主题案例：微软基于学习创新的工作设计/100

- ☐ 微软简史/100
- ☐ 团队化的工作方式/102
- ☐ 工作激情源于创新驱动/103
- ☐ 宽松便捷的数字化工作环境/104
- ☐ 弹性化工作模式/105

5.2 背景知识：激励性工作设计思路及操作要点/106

- ☐ 传统工作设计/106
- ☐ 工作激励性分析/107
- ☐ 工作丰富化设计/108
- ☐ 工作弹性化设计/109
- ☐ 工作团队化设计/110
- ☐ 工作团队建设/112

5.3 研讨提示：相关文献、亲历案例及问题/114

- ☐ 赫氏论工作丰富化/114

- ☐ 吴士宏亲历团队训练/115
- ☐ 李开复带兵团/119
- ☐ 进一步参阅文献资料/120
- ☐ 讨论问题提示/120

第 6 章

中国企业人力资源契约化管理/122

6.1 主题案例：JLZY 遭遇 SACOM/123

- ☐ 关于 JLZY/123
- ☐ ZY 提案引争议/124
- ☐ 辣言引来 SACOM/125
- ☐ 祸起“原料部”/125
- ☐ 派遣劳工博弈“新劳动法”/127
- ☐ 事件冲击经营链/128

6.2 背景知识：中国转型期的特殊体制及法规环境/130

- ☐ 劳动关系/130
- ☐ 转型体制环境/131
- ☐ 中国特殊劳工问题/132
- ☐ 现行劳动法规框架/133
- ☐ 转型期劳工规制五大问题/134
- ☐ 劳动合同制/135
- ☐ 竞业限制/136
- ☐ 集体谈判/137
- ☐ 劳动安全保障/138
- ☐ 日常规章制度/139

6.3 研讨提示：劳动合同法解读及其他/139

- ☐ 劳动合同法出台背景/139
- ☐ 关于劳动合同期限的法律规定/140
- ☐ 关于劳务派遣的法律规定/141
- ☐ 关于 SACOM/142
- ☐ 进一步参阅文献资料/143
- ☐ 讨论问题提示/144

第3篇

战略焦点

第7章

企业绩效战略管理框架构建/146

7.1 主题案例: 青啤基于 BSC 实现战略整合与转型/147

- ☐ 百年青啤艰辛路/147
- ☐ 战略愿景与使命/148
- ☐ 彭作义时代及其遗产/149
- ☐ 战略转型: 从并购扩张到内部整合/151
- ☐ 导入 BSC 保证战略落地/152
- ☐ 适应战略转变, 重塑 HR 管理职能/155
- ☐ 建立核心人才库/156
- ☐ 实施内外再整合激励/157
- ☐ 以业绩为导向的考核管理制度/158
- ☐ 新百年, 新激情/159

7.2 背景知识: “三层四维关键绩效” 战略管理框架/160

- ☐ 绩效管理要义/160
- ☐ 三层贯通的目标管理/162
- ☐ 四维动态绩效协同平衡/163
- ☐ 关键绩效指标/165

7.3 探讨提示: 相关文献资料及问题/167

- ☐ 关于“战略中心型组织”/167
- ☐ 韦尔奇论“区别考评制度”/169
- ☐ 进一步参阅文献资料/170
- ☐ 讨论问题提示/171

第8章

企业薪酬战略管理体系整合设计/173

8.1 主题案例: IBM 薪酬战略管理模式变革/174

- ☐ 蓝色巨人辉煌史/174
- ☐ 郭士纳重振巨人雄风/174

- ☐ 建立全面报酬体系/176

8.2 背景知识：战略性广义薪酬整合激励管理/178

- ☐ 广义薪酬概念/178
- ☐ 薪酬项目分类/179
- ☐ 薪酬战略管理要义/181
- ☐ 系统功能定位/182
- ☐ 薪酬目标锚定/183
- ☐ 关于薪酬整合设计/185
- ☐ “平衡计酬卡”设想/186
- ☐ 四维薪酬综合平衡设计/187

8.3 研讨提示：相关链接及关键问题/190

- ☐ 薪酬管理十大趋势/190
- ☐ WAW“总报酬”模型/190
- ☐ 进一步参阅文献资料/192
- ☐ 讨论问题提示/193

第9章

企业股权激励计划及其实施/194

9.1 主题案例：四通 MBO 及其成败得失/195

- ☐ 四通简况/195
- ☐ 受困于产权死结/196
- ☐ 清晰增量稀释模糊存量/197
- ☐ 后 MBO 谜局/199

9.2 背景知识：股权激励及其实现途径和形式/200

- ☐ 股权激励的提出/200
- ☐ 股权激励主要途径和方式/202
- ☐ 员工持股计划 (ESOP)/203
- ☐ 管理层收购 (MBO)/204
- ☐ 经理股票期权 (ESO)/205

9.3 研讨提示：相关文献、案例及问题/207

- ☐ 段永基谈四通 MBO/207
- ☐ 四通后 MBO 典型案例/208

- ☐ MBO 遭遇“郎旋风”/212
- ☐ 进一步参阅文献资料/213
- ☐ 讨论问题提示/214

第 4 篇

战略整合

第 10 章

战略性投资与人力资源开发/216

10.1 主题案例: 华为狼性文化拓展及魔鬼训练/217

- ☐ 华为简介/217
- ☐ 华为基本法/217
- ☐ 人力资源政策导向/218
- ☐ “狼性文化”/219
- ☐ 魔鬼训练/221

10.2 背景知识: 人力资源开发基本原理和方法/222

- ☐ 战略性投资意义/222
- ☐ 人力资源开发组织形式/224
- ☐ 人力资源开发基本方法/226
- ☐ 人力资源开发主要内容及技法/227
- ☐ 人力资源开发运作要领/231
- ☐ 应对特殊开发问题/232

10.3 研讨提示: 相关文献、案例和问题/233

- ☐ 华为首任正非/233
- ☐ 摩托罗拉大学/234
- ☐ “GE 党校”/235
- ☐ 进一步参阅文献资料/236
- ☐ 讨论问题提示/237

第 11 章

企业文化建设与精神凝聚力提升/238

11.1 主题案例: 蒙牛文化创造奶业奇迹/239

- ☐ 草原刮起“牛”旋风/239

- ☐ “牛跑出了火箭速度”/240
- ☐ “蒙牛，中国牛，世界牛”/241
- ☐ “小胜凭智，大胜靠德”/242
- ☐ “牛文化”，凝聚力/244
- ☐ 奶业遇危机，蒙牛遭挑战/245

11.2 背景知识：企业文化建设及其意义/247

- ☐ 企业文化含义/247
- ☐ 企业文化功能/247
- ☐ 企业文化建设/248
- ☐ 达成心理契约/250
- ☐ 增强组织归属感/250
- ☐ 提高企业凝聚力/251

11.3 研讨提示：相关背景资料及思考问题/251

- ☐ 牛根生其人/251
- ☐ “万言书”全文/252
- ☐ 进一步参阅文献资料/260
- ☐ 讨论问题提示/261

第 12 章

跨文化管理与人力资源整合/263

12.1 主题案例：联想国际化面临的跨文化挑战/264

- ☐ 联想贸工技，艰辛创业路/264
- ☐ 志存高远，做人先于做事/265
- ☐ 以人为本，文化铸魂/266
- ☐ 走向国际化，传承 lenovo/268
- ☐ 收购 IBM，步入国际化荆棘路/270
- ☐ 屡屡大裁员，联想文化遇挑战/271

12.2 背景知识：全球化背景下的跨文化管理/274

- ☐ 全球化背景/274
- ☐ 跨文化问题的提出/275
- ☐ 跨文化管理要点/277
- ☐ 企业兼并重组与人力资源整合/277
- ☐ 企业国际化，管理跨文化/278

☐ 跨文化整合策略/279

12.3 研讨提示：相关文献、案例及问题/280

☐ 联想老少帅/280

☐ 东西方文化比较/281

☐ 进一步参阅文献资料/283

☐ 讨论问题提示/284

参考文献/285
